إدارة مخاطر
الطوارئ والازمات

➢ أولا إدارة الطوارئ:

تعرف حالة الطوارئ بأنها حادث يقع ويشكل خطورة تتطلب اتخاذ إجراءات خاصة فورية وسريعة للسيطرة على الموقف لمنع أو تقليل الخطورة الناجمة عن هذا الحادث على الأرواح أو المعدات أو الممتلكات أو البيئة.

- **أهداف خطة الطوارئ:**

✓ حماية الأفراد -حماية المنشآت والمعدات.
✓ ضمان استمرارية العمليات.
✓ تقليل الخسائر.
✓ الحفاظ على سمعة الشركة

➢ **الغرض من خطة الطوارئ:**

1. تحديد وتوفير الموارد اللازمة من افراد واجهزة ومعدات للتعامل مع الأحداث الطارئة.
2. تحديد الأدوار والمسئوليات المختلفة للأفراد في حالة حدوث طوارئ.
3. إعادة العمليات والأنشطة إلى سيرها الطبيعي.

- **حالات الطوارئ وأنواعها:**

قد تتنوع حالات الطوارئ بحيث تشمل أنواع الحوادث التالية وقد تتطور حالة الطوارئ لتشمل أكثر من نوع واحد من هذه الحوادث : حريق، انفجار، اصطدام، انقطاع التيار الكهربائي، إخفاق ميكانيكي، تحطم، غرق، تسريب، انسكاب، طفح، غليان، انهيار.

العناصر الأساسية لفاعلية وكفاءة خطة الطوارئ:

- وجود الادارة اللازمة للقيادة والسيطرة والقادرة على اتخاذ القرارات.
- معرفة المسئولين عن تنفيذ الخطة بالمناطق الحرجة ذات الخطورة العالية المحتملة.
- توافر الإمكانيات والمعدات الكافية والمناسبة والمواد اللازمة لمواجهة كافة حالات الطوارئ.
- توافر مجموعات العمل اللازمة والمدربة للقيام بالمهام المطلوبة في كل حالات الطوارئ.
- إجراء التجارب الوهمية على فترات متفاوتة ومتغيرة لاكتشاف أوجه القصور ومواطن الضعف في الخطة أو العقبات في التطبيق.
- أن تخضع الخطة لبرامج للمراجعة والتطور المستمر بما يتلاءم مع أية متغيرات في أساليب التشغيل أو ظروف العمل.
- توافر وسائل الاتصال المناسبة.
- توافر البيانات والمعلومات اللازمة لمواقع العمل والمعدات والمنشآت وظروف التشغيل وخاصة الخرائط والرسومات التفصيلية التي توضح ذلك.
- التعاون المستمر وتبادل المعلومات بين المناطق والشركات المشاركة في الخطة.
- وجود غرفة خاصة لعمليات الطوارئ بكل موقع.

- **عناصر التخطيط الفعال**

1. التعرف على المواقف المحتملة وتأثيراتها المتوقعة.
2. تحديد وتوفير كافة الموارد اللازمة من الأفراد والعتاد والأجهزة للتعامل مع المواقف المحتملة.
3. تحديد ادوار ومسئوليات جميع الافراد المشتركين في خطة الطوارئ.
4. إجراء التدريب اللازم وكذلك التجارب العملية لجميع الافراد.

- **مراحل التخطيط للطوارئ (قبل التخطيط – اثناء التخطيط – بعد التخطيط)**

❖ **قبل التخطيط**

- التخطيط المسبق للطوارئ لا يعني مطلقا انتظار الحوادث حتى تقع وإنما لا بد من تلاشي الأسباب المؤدية إلى الطوارئ.
- يجب التعرف على المخاطر للسيطرة عليها حتى لا تؤدي إلى وقوع الحوادث ومن أهمها:

1. التعرف على كافة المواقف المحتملة التي قد تؤدي لتوقف سير العمليات والتي تتضمن (الحرائق – الانفجارات –الانسكاب).
2. تحديد كافة الموارد اللازمة للتعامل مع المواقف الطارئة والتي قد تتضمن (أفراد، معدات وأجهزة، المساعدات الخارجية) والتأكد من توافرها.
3. تحديد الأدوار والمسئوليات لكل المشتركين في الخطة.
4. إجراء التدريب اللازم والتجارب الفعلية.
5. إشراك كل من له دور في الخطة .
6. تحديث الخطة بصفة دورية كلما طرأ تغير.
7. تحديد مسئولية إجراء التحديث.

❖ **أثنـاء التخطيط:**

- التعامل مع الموقف طبقا للدور المنصوص عليه في الخطة.
- العمل بروح الفريق وتجنب الفردية وتجنب الحماس الزائد والاندفاع.

- **العناصر الأساسية لخطط الطوارئ:**

التنظيم	Organization
المسئوليات	Responsibilities
إجراءات الخطة	Procedures
المعونات المتبادلة والمساعدات الخارجية	Mutual Aid
الاتصالات	Communications
وسائل النقل	Transportations
التدريب	Training

- **المتطلبات الأساسية لعناصر خطة الطوارئ:**

1. وسائل الإنذار (Alarms)

- يجب ان تكون وسائل الإنذار واضحة ومسموعة ومفهومة لدى العاملين داخل الموقع.
- يجب على كل شخص بموقع العمل ان يكون على دراية تامة بكيفية التصرف عند سماع صفارة الإنذار.
- يجب ان تكون صفارة الإنذار متعددة النغمات بحيث تدل على درجة حالة الطوارئ المعلن عنها.

2. الإخلاء (Evacuation)

- ضرورة اخلاء بعض المواقع من العاملين عند وجود اي طارئ قد يهدد سلامتهم.
- يجب ان يكون كل فرد على دراية تامة بأماكن التجمع في حالات الاخلاء لكي يتم حصرهم والاستدلال على اي مفقود.
- يجب ان تكون هناك نقاط تجمع محدده ومعروفة لدى الجميع.
- يجب ان تكون هناك خطة طوارئ خاصة بالإيقاف الاضطراري للوحدات التشغيلية والمعدات.

3. مصادر الطاقة الكهربية (Power Sources)

- يجب توفير حل بديل في حالة الانقطاع الشامل أو الجزئي لمصادر الطاقة الكهربية لتشغيل معدات الطوارئ والتحكم بالوحدات للسيطرة على العمليات التشغيلية.

4. في حالات الحريق (Fire)

- يجب التأكد من وجود منبهات الحرائق كالحساسات للحرارة والدخان في المواقع الحساسة داخل الشركة.
- يجب ان تكون معدات الإطفاء والمواد اللازمة لمكافحة الحريق كافية وفي مكان يسهل الوصول اليه بسرعة.
- يجب ان تتوفر منظومات إطفاء الية حسب طبيعة المكان.
- يجب تقدير مصادر مياه الإطفاء وحسابها على أسس معينة طبقاً للأنظمة القياسية المعروفة بحيث تغطى هذه الاحتياجات أو المتطلبات.

5. غرفة عمليات الطوارئ (Emergency Control Center)

- يجب ان تكون هناك غرفة رئيسية خاصة لعمليات الطوارئ بحيث تكون مجهزة بكافة الإمكانيات من اتصالات وخرائط ومعلومات وإضاءة الطوارئ وأدوات كتابية وقائمة الاتصالات وغيرها من الخدمات اللازمة للبقاء بها لفترات طويلة تحت ظروف الطوارئ.
- يجب توفير بديل اخر ومجهز بنفس الامكانيات في حالة تعطل الغرفة الرئيسية أو عدم إمكانية استخدامها لسبب أو آخر وتتوافر بها نفس الإمكانيات.

6. الاتصالات (Communications)

- يجب توفير الاتصالات بأكثر من نوع داخل وخارج الموقع لما له من أهمية حيوية في سير خطة الطوارئ.
- يجب ان تكون هناك وسائل بديلة في حالة تعطل وسائل الاتصال الهاتفية التقليدية ومتوفرة مع جميع الأفراد والمسئولين المطلوب استدعائهم عند إدارة وتنفيذ الخطة.

7. عمليات الإنقاذ (Rescue)

- يجب توفر المعدات والإمكانيات اللازمة والأفراد المدربين على استخدامها للتعامل معها في عمليات إنقاذ الأفراد المحصورين في مناطق عالية أو المصابين والعاجزين عن الحركة أو النزول والخروج من الموقع اثناء عمليات الاخلاء.

8. وسائل النقل (Transportations)

- يجب توفير وسائل نقل كافية في كافة الورديات إذا ما دعت الضرورة لذلك.
- يجب ان تكون هناك خطة للاستدعاء وكيفية التحرك داخل الموقع.

9. السيطرة على حركة المرور واختناق الطرق.

- يجب توفر خطة طوارئ لدى مسئولي حركة المرور وتوجيه فرق الانقاذ بصورة منظمة تمنع التكدسات والإعاقة المرورية والمحافظة على الطرق المؤدية الي موقع الحادثة خالية من أي عواقب او تكدسات للسيارات لسهول دخول فرق الانقاذ وسيارات الاسعاف وسيارات الاطفاء إذا دعت الحاجة.

10. المساعدات الخارجية والمعونات المتبادلة.(Mutual Aid)

- يجب على كافة الأطراف المشتركة في تبادل المعونات والمساعدات في حالات الطوارئ على تفهم كامل بأن السيطرة والتوجيه لأعمال المكافحة والإنقاذ يجب أن تكون تحت سيطرة الشخص المسئول والمختص بموقع الحادث والذي له القدرة والدراية بالمخاطر المتوقعة بالموقع وكيفية التعامل معها واحتمالات التطورات المفاجئة.

11. عمليات الصيانة والخدمات الهندسية

- يجب توفير فريق صيانة محدد ومعروف من مختلف التخصصات الذين يمكنهم إجراء الإصلاحات الطارئة وتقديم الخدمات الفورية في حالة أي طارئ.
- يجب تحديد مكان مخصص لتواجد فريق الصيانة وقت الطوارئ بحيث يمكن الاستعانة بهم في أي وقت.

12. العلاقات العامة Public Relations

- تكمن أهمية العلاقات العامة لحالات الطوارئ في تقديم المعلومات الخاصة بالمصابين أو حالات الوفيات.
- تقديم الخدمات العامة لأفراد الطوارئ من أكل وشرب في الحالات التي قد تمتد فيها حالات الطوارئ والمراقبة لفترات طويلة.

❖ **بعـد التخطيط:**

- استعادة الموقف إلى ما كان عليه.
- استئناف العمليات بأسرع ما يمكن.
- إجراء تحقيق للحوادث لمعرفة الأسباب الجذرية المؤدية للحادث ومنع تكرارها.

- **تجهيزات غرفة عمليات الطوارئ:**

يجب ان تكون غرفة عمليات الطوارئ مجهزة تجهيزاً كاملا بحيث يمكن منها ادارة وتوجيه كافة عمليات الطوارئ والسيطرة من خلال توافر المعلومات الخاصة بالموقع وغيرها من المواقع الأخرى المجاورة وظروف التشغيل ووسائل الاتصال والخرائط اللازمة. كما يجب تنسيقه على النحو الذي يساعد على سرعة وكفاءة الاداء لمواجهة كافة حالات الطوارئ **وذلك على النحو التالي :**

1. توفير وسائل الاتصال بأكثر من وسيلة بجميع مواقع الشركة او بالجهات الخارجية التي قد يتطلب الموقف ضرورة الاتصال بها اما لطلب المعونة او لإبلاغ المعلومات والتنسيق لعمليات الطوارئ بموقع الحادث.
2. وجود وسيلة اتصال اخرى بديلة لاسلكيا يحدد له قناة خاصة لحالات الطوارئ فقط يعمل عليها جميع المسئولين عن الطوارئ بالموقع وكذلك جميع الاقسام او الادارات الأخرى التي لها صله مباشرة بحالات الطوارئ مثل: (الاطفاء-محطة المياه-العمليات-الصيانة الهندسية-الخدمات الطبية-الامن الصناعي).
3. وضع لوحة بجوار مدخل غرفة عمليات الطوارئ لتسجيل اسماء اعضاء الغرفة فور وصولهم تباعاً .
4. وضع لوحة كبيرة خاصة لتسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالحادث اولا بأول .
5. وجود لوحة عليها خريطة تفصيلية للموقع توضح شبكة مياه الحريق ومواقع معدات الاطفاء.
6. وجود الملفات الخاصة بالمعلومات اللازمة فنيا وادارياً وكذلك خطط الطوارئ الخاصة بكل موقع والخرائط التصميمية والتشغيلية بحيث تكون متاحة لجميع اعضاء غرفة عمليات الطوارئ.
7. وجود لوحة عليها قوائم الافراد المطلوب استدعائهم في حالات الطوارئ.
8. وجود لوحة رئيسية عليها ارقام الهواتف الهامة والجهات الخارجية.
9. وجود مصدر كهربائي للطوارئ في حالة انقطاع التيار الكهربائي عن الغرفة بحيث تمكن الاعضاء من ممارسة اعمالهم بصورة عادية.
10. وجود نموذج خاص بتسجيل كافة البيانات المتعلقة بالحادث مثل تسلسل الاحداث او الاجراءات والموقف اولا بأول للاستدلال به في سير عمليات الطوارئ وإعداد التقرير النهائي فور انتهاء حالة الطوارئ.
11. توافر الادوات المكتبية اللازمة لتسجيل أية بيانات او معلومات تتعلق بالحادث .
12. يخصص شخص مسئول عن غرفة عمليات الطوارئ يكون مسئولا عن التفتيش الدوري علي غرفة عمليات الطوارئ والتأكد من توافر كافة الامكانيات المطلوبة واختبار المعدات ووسائل الاتصال الموجودة بها والتأكد من صلاحيتها وتحديث كافة البيانات والمعلومات والخرائط اللازمة للغرفة .

❖ **واجبات ومسئوليات المشرفين ومسئولى المناطق فى حالات الطوارئ:**

1. الانتقال فورا الي موقع العمل للسيطرة على الموقف واتخاذ الاجراءات اللازمة التأمينية إذا ما كان الحادث في منطقة اختصاصه.
2. استدعاء فرق الاطفاء في حالات الحريق.
3. اتخاذ الاجراءات اللازمة لمنع اتساع نطاق الحادث او امتداده او تطوره الى ما هو اسوا.
4. متابعة تطورات الموقف والعمل على الحد من تتابعها بقدر المستطاع ومن واقع الخبرة ووضع الاحتمالات المتوقعة امام مسئولي عمليات الطوارئ لاتخاذ اللازم لمواجهة الموقف.
5. التأكد من قيام الافراد بواجباتهم للسيطرة على الموقع وعلى عمليات التشغيل حسب خطة الطوارئ الخاصة بالوحدة او المنطقة وانه يجري تنفيذها بكل دقة.
6. التأكد من سلامة الافراد واكتمال العدد وان يتم الإبلاغ فورا عن حالات الاصابات والمفقودين.
7. التعاون والتنسيق مع مسئولي تنفيذ خطة الطوارئ فيما يتعلق بظروف التشغيل او اية بيانات او معلومات تتعلق بالموقع وظروف الحادث.
8. يجب على كل مسؤول اتخاد الإجراءات اللازمة لتامين منطقته في حالة حدوث أي طارئ في المناطق المجاورة له والتي قد يكون لها تأثير سلبي على عملية التشغيل واتخاد وضع الاستعداد الذي قد يتطلبه الموقف في حال انتقال الحادث الي منطقته وفق خطة الطواري المعلنة.
9. يجب على المسؤولين في حالات اخلاء الموقع من الافراد ضرورة توجيههم الي نقطة التجمع المحددة، حتى يمكن حصرهم او نقلهم الي خارج الموقع.
10. اعداد تقرير عن الحادث يتضمن ظروفه واسبابه والخسائر الناجمة عنه حسب النموذج المعد لذلك.

❖ **واجبات الافراد فى حالات الطوارئ**

1. عند الاعلان عن حالة الطوارئ بالمنطقة وسماع صفارة الانذار يجب الالتزام بموقع عملك واتباع تعليمات رئيسك المباشر.
2. في حالة صدور التعليمات بإخلاء الموقع يجب الاتجاه الي منطقة التجمع المحددة او المكان الذي يحدده المشرف او الرئيس المباشر وعدم مغادرته الا إذا صدرت تعليمات بذلك حتى يمكن حصر المتغيبين او المفقودين.
3. في الحالات التي تستدعي سرعة اخلاء موقع الحادث اتبع ارشادات الخروج من الطرق الرئيسية وعدم الدخول من خلال الوحدات او المناطق التشغيلية.
4. ابلاغ مسئول الامن الصناعي عند الخروج بالاسم والادارة التابع لها.

❖ **واجبات مسئولى الامن الصناعى خلال حالات الطوارئ.**

1. السيطرة على بوابات الدخول والخروج من والي المنطقة ومنع الدخول الا للمسـئولين والمكلفين بالحضور في حالات الطوارئ.
2. استقبال المساعدات الخارجية وتوجيهاها الى المكان المحدد لذلك.
3. تنفيذ تعليمات مسئول غرفة عمليات الطوارئ بشأن السماح بدخول أي أفراد يتم استدعائهم خارج منطقة الوردية.
4. المعاونة في حالات الإخلاء للأفراد وتوجيههم إلى بوابات الخروج المحددة لذلك.

❖ **إجراء التجارب الوهمية**

1. يجب إجراء التجارب الوهمية لمعرفة مدى فعالية الخطة ومدى استجابة الأفراد والمسئولين عن تنفيذها ومعرفة مسئولياتهم وواجباتهم لاكتشاف أي قصور ليتم تصحيحه.
2. يجب إعداد سجل لهذه التجارب الوهمية يدون فيه اي ملاحظات أو توصيات تتعلق بالخطة واتخاذ اللازم لتنفيذ هذه التوصيات.
3. يتم تشكيل لجنة خاصة لتقييم ومراجعة خطة الطوارئ من وقت إلى آخر وكذلك تقييم التجارب الوهمية والدروس المستفادة لتطوير الخطة.

❖ **التدريب**

1. يجب تدريب جميع أطقم الأفراد المشاركين في تنفيذ خطة الطوارئ طبقاً لبرنامج يتم إعداده لهذا الغرض وإعادة هذا التدريب على فترات دورية منتظمة.
2. تدريب العاملين على طرق التصرف في حالة الطوارئ وكيفية الابلاغ والادوار المطلوبة.

❖ **دور الاعلام وحساسيته فى حالة الطوارئ**

1. هذه النوعية من الحوادث قد تتسبب كليا في تدمير الشكل العام وسمعة الشركة إلا إذا تم السيطرة على الموقف باحتراف وتم التعامل بصوره صحيحه مع وسائل الإعلام.
2. يجب تحرى الحقائق دائما وتفنيد الشائعات بما لا يضر سمعة الشركة.
3. يجب ضبط النفس لتجنب العصبية والانفعال الزائد.
4. المصداقية والشفافية وعدم التلاعب بالأرقام امر مطلوب خلال المؤتمرات الصحفية.

❖ **السمات المشتركة للكوارث**

1. يغلب حدوثها بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية.
2. اجهزة ومعدات الإنذار لم تعمل ولم يتم اختبارها.
3. لم يتم الالتزام بالتعليمات المتفق عليها.
4. لم يتم الالتفات الى اللوحات التحديرية.
5. تجاهل العمل بروح الفريق.

➢ ثانيا إدارة الازمـــــة

هي عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأحداث من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن التنبؤ بحدوثها والهدف من ذلك التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها المدمرة.
ويتكفل هذا النظام (**إدارة الأزمات**) باستخدام أساليب وطرق ونظم إدارية خاصة تبذل المنظمة في سبيل ابتكارها أقل التكاليف الممكنة لكي تمكنها للعمل في ظل ظروف غير اعتيادية، ويضمن نظام إدارة الأزمات وفق هذا المنطلق خطة استجابة للأزمة، مع وجود جهاز إنذار مبكر، واستخدام كافة الخبرات المتاحة دون أن يؤثر هذا على سير الأعمال اليومية فيها.

➢ **تعريف الازمة:**

يختلف مفهوم الأزمة عن المفاهيم الأخرى، لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم لكي يسهل علينا التمييز بينها وبين المصطلحات الأخرى، ومن ثم التعرف على مفهوم الأزمة على الوجه الصحيح، وذلك فيما يلي:

1. **الحادث:** يعبر الحادث عن شيء (أمر) فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه. ولا يكون له صفة الاستمرار أو الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته، ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار.
2. **الواقعة:** "هي شيء حدث وانقضى أمره، وهي خلل في مكوّن ما، أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر" ومثل ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات لم يترتب عليه حدوث تهديد للنظام بأكمله، خاصة وقد تم إصلاح العطل.
3. **مفهوم الصراع:** حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب، ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.

4. **مفهوم الصدمة:** تعني الصدمة شعوراً فجائياً حاداً نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث، أو مطلوب إحداثه أو سلم بحدوثه. وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف.
5. **مفهوم الأزمة:** الأزمة تعبر عن لحظة حرجة وخطيرة تتسم بالحسم تواجه الكيان الإداري فتحدد مصيره. وتمثل في الوقت ذاته صعوبة حادة أمام متخذي القرار تضعه في مأزق الاختيار بين ما يمكن أن يتخذه من قرارات في ظل الشعور السائد بعدم التأكد، وقصور المعارف، واختلاط الأمور بعضها مع البعض الآخر بحيث تتداعى أمامه الأحداث، ويلوح أمامه المجهول لما يمكن أن تؤول إليه أمور الأزمة فيما بعد وما تتمخض عنه النتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

- **مفهوم الأزمة يأخذ بُعدين أساسين هما:**

1. بُعد الرعب والذعر الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية، الأمر الذي تختل وحدته بالكامل.
2. بُعد الزمن: وهو الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع حازم وصائب لا يتضمن أي خطأ لأنه لا يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى قد تقضي على الكيان الإداري ذاته.

- **خصائص أساسية للازمة وهي:**

1. المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها.
2. التعقد والتشابك، والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
3. تقصي المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها، أو في تحمل الكيان الإداري لها.
4. تسود حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة والتي يتضمن جانب منها ما يلي:

- انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.
- انهيار سمعة متخذ القرار داخل الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.
- اشتداد المواجهة واتساعها ليشمل الصراع الأزموي عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف نواياها الحقيقة قبل حدوث الأزمة.
- الدخول في دائرة من المجاهيل التي يصعب التنبؤ بما يمكن أن تسفر عنه.

- **اهم خصائص الأزمة:**

1. المفاجأة المباغتة غير المتوقعة، والتي تؤدي عادة إلى حالة من الارتباك والشلل قد يصاحبها قدر من التوتر والفزع مع تلاحق الأحداث وتتابعها.
2. الخطر الداهم والمتعاظم الذي يهدد الأرواح والممتلكات واستمرار الخدمات وعمل المرافق العامة، مما يحدث توتراً واضطراباً في المجتمع والأجهزة الرسمية وغير الرسمية، وانتشار الشائعات التي تزيد الضغوط على مراكز اتخاذ القرارات.
3. الضغط القوي لعنصر الزمن، وقيمة الوقت محسوباً بالثواني بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات إزاء موقف يزداد تردياً وتعقيداً.
4. المدى غير المتيقن الذي يصعب تقديره أو تحديده لنهاية الأزمة إزاء تداعياتها المتلاحقة، مما يزيد التوتر ويجعل عملية تخطيط وتعبئة وحشد الإمكانيات معقدة وصعبة.

➢ **مراحل نشوء الأزمة:**

1. **مرحلة بؤرة الأزمة:** وتتشكل عادة من مصدرين...

الأول - عوامل ذاتية تنبع من الأزمة ذاتها.

الثاني - عوامل من البيئة المحيطة بها.

يعد هذا التشكل والتفاعل يّولد ضغوطاً متتالية على الكيان الإداري المعني، تزداد هذه الضغوط حدة مع تصاعد قوى الأزمة، حيث يحدث خلل واضطراب في توازن الكيان الإداري ويتأثر أداؤه، وتتضح مواطن الضعف ومكامن الخلل في الكيان ككل.

2. **المناخ المحابي:** يقصد بالمناخ المحابي الظروف المهيأة والعوامل الإيجابية داخل الكيان الإداري التي تشجع على استفحال الضغط الأزموي، ومن هذه الظروف (سيادة حالات اللامبالاة - ضعف الولاء للشركة - فساد - تعارض مصالح بين العاملين - جهل - حالات اكتئاب).
3. **استخدام العوامل المساعدة:** وأهمها التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الإداري، وسياسات الأبواب المغلقة بعزل متخذ القرار عن الواقع التنفيذي والتقرب إليه بتقارير كاذبة ومزيفة.
4. **عدم الاكتراث (استهتار) قوى ببوادر الأزمة:** وفي هذه المرحلة تبدو مظاهر **"**التعبئة**"** لكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبه لها، ويُكذب ما يصله عن نشأتها لإحساسه أن كل شيء تحت السيطرة.
5. **سيادة مظاهر التوتر والقلق :بعد** أن تكون الأزمة قد عبأت كافة العوامل وأصحاب المصالح داخل الكيان الإداري وبعد وصول حالة الاختلال أقصى مدى، يفشل متخذ القرار في استعادة التوازن فيزداد التوتر والقلق، عندئذ تتحول قوى الأزمة من وضع الترقب إلى وضع الفعل.
6. **حدوث العامل المرتقب :وهو** بداية اشتعال فتيل الأزمة، وربما يشتعل دون انفجار العبوة ذاتها، وربما يشتعل مولداً انفجار للأزمة بشدة.
7. **انفجار الأزمة:** تنفجر الأزمة بشدة مولدة طاقة ضخمة يصعب تحديد أبعادها بفعل الصدمة الهائلة التي أحدثتها، وتسود حالة من عدم التوازن، وعدم وضوح للرؤية، وتنهار معنويات متخذ القرار ويفقد القدرة على السيطرة نتيجة للقرارات العشوائية واستهوائه من جانب مستشاريه عديمي الخبرة، فتطيح الأزمة بالجميع، وتتكشف اتجاهات الأطراف المنتفعة **وينتج عن انفجار الأزمة الأثار التالية:**

- ✓ شلل استراتيجية الإدارة وخططها الموضوعة مسبقاً في الظروف العادية أو فقدانها لمعناها تماماً أو مؤقتاً او تأثراً بحجم الأزمة.
- ✓ تؤدي كثرة المعلومات إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة في الوقت السليم.
- ✓ تواجه الإدارة توتراً واضطراباً وتنتشر الشائعات والمبالغات، مما يشكل مزيداً من الضغط، وقد يؤدي ذلك إلى تضارب قرارات الإدارة وتعارضها.

➢ **مهام مركز إدارة الأزمة:**

أولاً: إدارة الحاسب الآلي:

1. توفير البيانات والمعلومات المطلوبة لإدارة الأزمات من مصادرها أولاً بأول.
2. تصميم وتنفيذ أساليب حفظ واسترجاع البيانات والمعلومات آلياً.
3. تصميم وتحليل نظم قواعد البيانات.

ثانياً: إدارة المخاطر

1. التنبؤ بالأزمات المستقبلية أياً كان نوعها سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي.
2. تصنيف وتحليل وتقييم المخاطر والأزمات المحتملة وفقاً لحدوثها وشدة خطورتها ودرجة المواجهة.
3. تحديد أكثر الأزمات احتمالاً وخطورة والتحضير لمنعها أو الاستعداد لمواجهتها ووضع خطط أنشطة الاستجابة لاستعادة النشاط بعد المواجهة.

ثالثاً: إدارة التخطيط:

1. تحديد إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ بوقوع الأزمة.
2. تحديد متطلبات خطة المواجهة وما تطلبه من موارد بشرية ومالية وفنية.
3. وضع سيناريوهات للأزمات (أسوأ وأفضل سيناريو) حسب متطلبات الأزمة أو الحد من آثارها.
4. التدريب على هذه الخطط وتجربتها.

رابعاً: إدارة المتابعة:

1. متابعة ما تم إنجازه في كل مرحلة على حدة بالحجم المطلوب وفي التوقيت والمكان المناسبين.
2. تقويم الانحراف إن وجد.

خامساً: إدارة الاتصالات:

أن يكون نظام الاتصالات فعالاً بإمكانيات حديثة في نطاق ديناميكي يحدد كافة الجهات ذات الصلة بالأزمة.

سادساً: الإدارة المالية:

وهي الإدارة التي تختص بتوفير الموارد المالية أثناء إدارة الأزمة وما بعدها.

سابعاً: إدارة فرق الأزمة:

هي الإدارة التي تتولى إدارة فرق الأزمة فهي تعمل على: -

1. تنفيذ الخطط الموضوعة وتنسيق العمل بين أفراد الفريق وإثارة واقعيتهم والربط بين الفرق وأدائها.
2. مراعاة التنسيق بين عمل الإدارات المختلفة، وتحديد للسلطات والمسؤوليات من خلال تعليمات واضحة في خطوط مستقيمة وقصيرة، حيث أن أهم عامل في التصدي للأزمة هو عامل الوقت وفعالية التنسيق.
3. وضع استراتيجيات تؤمن توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية والدوائية والأجهزة الأخرى التي تكفل بهذه الوحدات القيام بمهامها في أسوأ الظروف (الدعم اللوجستي).

- **اهم العوامل التي يجب توفرها لإدارة الأزمة:**

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص للتعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارات الشركة، بالإضافة إلى تقويم الالتزام بأهداف الشركة من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.
2. تتطلب إدارة الأزمات تبني نظام المصفوفة التنظيمية، وبموجب هذا النظام يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إداراتهم. وعندما تنتهي الأزمة يعودون إلى إداراتهم الأصلية.
   ويعد هذا النظام ملائماً لأن الأزمات المختلفة قد تكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية بالشركة وبأطراف أخرى داخلية وخارجية، حتى يتم تجنب الأزمة وتفكيك عناصرها الداعمة وحصر أضرارها في أضيق نطاق ممكن.
3. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي وعنصراً رئيسياً من الخطط العامة للشركة، لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبقاء الشركة.
4. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات وتدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتعقبها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات.
5. التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في الشركة من أجل الوقاية من الأزمات، ورفع حالات الطوارئ والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.
6. ضرورة إعداد فريق مدرب لإدارة الأزمات للعمل خلال مراحل الأزمة بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح الشركة.
7. العمل على إيجاد جهة مركزية مزودة بالأساليب والتجهيزات الحديثة للمعلومات لمنع الازدواجية والتضارب والتشتيت في توفر المعلومات بسرعة في أثناء مواجهة الأزمة، لكي لا يحدث الاضطراب وعدم التركيز.